

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada zaman global sekarang ini perkembangan di semua sektor berjalan sangat pesat terutama disektor industri, ekonomi serta teknologi. Semua hal tersebut ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan yang cepat pada kondisi perekonomian secara menyeluruh. Perubahan yang terjadi tidak hanya berasal dari pihak luar organisasi namun perubahan juga terjadi di pihak internal perusahaan juga. Oleh karena itu dengan keadaan perekonomian yang tidak menentu perusahaan atau organisasi harus responsif dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Sejalan dengan perkembangan pengetahuan serta kemajuan teknologi yang berjalan sangat cepat tersebut membuat semua perusahaan harus berusaha untuk lebih kompetitif guna menghadapi persaingan yang semakin ketat di era global saat ini. Maka dari itu suatu perusahaan berkewajiban untuk menjalankan kontribusinya semaksimal mungkin demi mencapai tujuan yang diinginkan serta melakukan pemaksimalan serta pengoptimalan kinerja para karyawan dalam perusahaan. Sehubungan dengan jalannya kinerja suatu perusahaan salah satu faktor kunci penentu kesuksesannya adalah dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki.

Penanganan tersebut perlu dilakukan secara serius dan terintegrasi dengan baik yang mana pengelolaan sumber daya manusia itu bertujuan untuk membuat suatu perencanaan serta pengembangan prestasi diri para karyawan. Meskipun pada saat ini kebanyakan kegiatan penyelesaian pekerjaan didalam perusahaan dimudahkan dengan adanya penggunaan peralatan yang modern dalam proses penyelesaian pekerjaannya. Namun disisi lain perusahaan juga perlu memperhatikan pengelolaan serta pengkoordinasian sumber daya manusia dalam perusahaan agar terjadi suatu hubungan yang baik antara perusahaan dengan para karyawan.

Hal tersebut bersinergi satu sama lain antara teknologi yang digunakan dengan sumber daya manusianya yang menggunakan alat-alat tersebut. Apabila sumber daya manusianya baik dan sangat berkompeten dalam penggunaan teknologi tersebut akan menghasilkan output yang optimal, efektif dan efisien. Akan tetapi apabila sumber daya manusianya buruk dalam pemanfaatan teknologi tersebut maka akan berakibat buruk pula dalam pekerjaan yang dilakukannya. Kinerja individu yang optimal memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Keunggulan tersebut dapat dilihat dari kinerja sumber daya manusia didalam perusahaan yang mana pada dasarnya kinerja individu maupun dalam suatu kelompok akan mempengaruhi kemajuan suatu perusahaan secara keseluruhan. Efektifitas suatu kinerja yang dilakukan oleh para karyawan haruslah memenuhi kriteria yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan. Kegiatan tersebut tidak hanya mencakup

seorang karyawan bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan namun juga memberikan sesuatu yang lebih untuk perusahaan.

Menurut Filippo (1964) dalam Handoko (2001), manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi, karena kualitas organisasi sendiri sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia sebagai karyawan dan pelaku layanan dalam suatu organisasi (*Zeithaml et al.*, 1990, dalam Grace W. Susanto, 2001).

Pada dasarnya penting bagi suatu perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Namun seperti yang kita tahu dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkompeten merupakan hal yang cukup susah untuk saat ini. Maka dari itu perusahaan perlu melakukan pemaksimalan potensi sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai hasil yang maksimal. Suatu perusahaan perlu melakukan strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia agar optimisasi sumber daya manusia dapat terealisasi.

Apabila pengelolaan dilakukan dengan sebaik-baiknya maka hal tersebut akan memberikan kemajuan bagi perusahaan terutama dalam menghadapi situasi dan kondisi yang selalu mengalami perubahan. Para

sumber daya manusia dituntut untuk selalu fleksibel guna menghadapi keadaan yang selalu berubah. Patokan penentu kesuksesan bagi suatu perusahaan ialah bagaimana perusahaan tersebut mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya yaitu sumber daya manusia.

Perusahaan harus memandang karyawan sebagai suatu pribadi yang membutuhkan pengakuan dan penghargaan atas apa yang telah dia lakukan untuk perusahaan, bukan hanya sekedar dipandang sebagai alat guna untuk memperlancar pencapaian tujuan perusahaan semata. Maka dari itu perusahaan tidak hanya menuntut apa saja hal yang perlu dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan akan tetapi perusahaan juga memikirkan dan memberikan apa yang dibutuhkan karyawan.

Hal tersebut mampu memberikan rangsangan serta dorongan kepada para karyawan sehingga akan timbul suatu komitmen didalam dirinya guna sumbangsihnya terhadap perusahaan dan memberikan suatu rasa kepuasan akan pekerjaan yang dilakukan para karyawan didalam perusahaan. Untuk itu perusahaan juga harus memperhatikan pembinaan hubungan yang baik dengan para karyawannya karena sebaik apapun strategi yang dibuat oleh manajer, maka strategi tersebut tidak akan dilaksanakan dengan baik bila tidak disertai sikap yang positif dari karyawannya (Crammer, 1996).

Hasil kerja yang optimal merupakan buah dari kepuasan kerja para karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari seorang karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja sudah semestinya ia akan berupaya

semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tanggung jawabnya dan mungkin akan lebih loyal kepada perusahaan tempat dia bekerja. Maka dari itu produktivitas yang dihasilkan oleh para karyawan akan meningkat dengan optimal. Banyak peneliti yang mengemukakan bahwa suatu kepuasan dibangun dari berbagai aspek seperti pekerjaan itu sendiri, hubungan teman sekerja, peluang promosi jabatan, gaji dan masih banyak lagi.

Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan apa yang menjadi patokan sistem penilaian yang berlaku dalam diri setiap individu. Banyak sekali perusahaan yang memiliki anggapan bahwa gaji yang tinggi merupakan faktor terpenting dalam pencapaian kerja seorang individu. Akan tetapi seperti yang kita tahu gaji hanya akan memberikan kepuasan sementara, hal tersebut dikarenakan semakin besar pendapatan seseorang maka akan semakin besar pula biaya yang dikeluarkan untuk konsumsi seseorang. Seseorang akan merasa tenang apabila kebutuhan dasarnya telah terpenuhi, ini semua akan berimbas pada kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Suatu pekerjaan akan mempengaruhi aktualisasi diri seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Apabila pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan keahliannya maka hal tersebut akan memperlancar jalannya aktivitas serta meningkatkan prestasi kerja karyawan. Di lain pihak prestasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan akan berpengaruh pada kesempatan promosi. Ketika proses

promosi yang dilakukan manajer kepada karyawan tidak sesuai dengan kenyataan yang terjadi maka hal tersebut akan menimbulkan ketidakpuasan kerja lalu akan berimbas pada pelaksanaan pekerjaan yang tidak optimal.

Berdasarkan banyak penelitian yang dilakukan ternyata sebagian besar karyawan merasa lebih tidak puas ketika dia tidak memiliki peluang untuk berkembang didalam perusahaan sehingga mereka merasa seolah-olah perusahaan tidak memperhatikan kelanjutan karir mereka. Hal tersebut memberikan efek buruk untuk perusahaan karena ketidakpuasan kerja akan menurunkan kinerja karyawan. Ketidakpuasan tersebut biasanya akan berdampak pada pengunduran diri dari perusahaan, pengabaian dengan cara membiarkan kondisi menjadi lebih buruk.

Apabila hal tersebut tidak diperhatikan secara serius maka akan menyebabkan stres kerja bagi para karyawan dan lebih parahnya lagi apabila hal tersebut berlangsung dalam jangka waktu yang lama akan mengakibatkan kelelahan fisik, emosional maupun secara mental (*burn out*) serta mempertinggi tingkat perputaran tenaga kerja (*turnover*). Seperti yang terjadi di beberapa tahun lalu hingga saat ini suatu organisasi ataupun perusahaan hampir selalu ditemukan satu atau beberapa karyawan yang mengalami stres kerja sehingga dapat menimbulkan efek yang buruk pada kinerja organisasi.

Menurut Mitchell (2006) menyatakan bahwa kebanyakan organisasi tidak memiliki cara yang efektif untuk menyelesaikan masalah.

Pandangan tersebut memunculkan stigma yang negatif bahwa stres kerja seorang individu mampu memberikan pengaruh yang buruk bagi suatu organisasi. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh para ahli menyebutkan bahwa stres kerja yang terjadi merupakan salah satu penyebab dari berbagai masalah fisik, mental maupun *output* yang dihasilkan oleh suatu perusahaan ataupun organisasi.

Stres kerja yang terjadi tidak hanya berimbas pada pribadi individu saja melainkan juga berpengaruh pada kinerja perusahaan. Banyak kajian yang dilakukan oleh para peneliti tentang hubungan pengaruh stres kerja dengan berbagai hal antara lain dengan tingkat ketidakpuasan kerja, ketegangan di lingkungan perusahaan, tingkat absensi, kesehatan mental dan fisik seseorang serta kinerja. Stres kerja yang terjadi apabila tidak dikendalikan akan menimbulkan keadaan yang buruk bagi perusahaan.

Stres adalah suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala (*constraints*), atau tuntutan (*demand*) yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting (Schuller, 1980 dalam Eko Sasono, 2004). Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*), meningkatnya jumlah karyawan yang keluar (*turnover*) dan kehilangan tenaga kerja yang direkrut oleh perusahaan lain (Hemmington dan Smith, 1999 dalam Adityo Nugroho, 2008).

Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat stres yang tinggi akan menurunkan kepuasan kerja, komitmen organisasional serta meningkatkan

intensitas perputaran tenaga kerja. Semua hal tersebut akan berdampak pada kurangnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan pada akhirnya mengakibatkan kerugian yang besar terhadap jalannya aktivitas perusahaan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka perlu dilakukannya pengelolaan stres kerja yang baik.

Penelitian terdahulu mengenai hubungan antara stress kerja dan kinerja karyawan tidak konsisten (Wu, 2011). Walaupun kebanyakan dari hasil penelitian menunjukkan hubungan negatif antara stres kerja dengan kinerja, akan tetapi juga terdapat suatu hubungan positif dari stres kerja dengan kinerja. Beberapa penelitian terdahulu menunjukan adanya beberapa tipe stres seseorang yang dapat berpengaruh negatif maupun positif pada kinerja karyawan. Review penelitian yang dilakukan oleh Wu (2011), menjelaskan bahwa ketika sumber stres, seperti target dan tuntutan kerja yang tinggi muncul sebagai tantangan akan memberikan gairah pribadi dan memberikan hasil pekerjaan yang lebih baik.

Disisilain, target dan tuntutan kerja yang tinggi kepada karyawan juga memicu timbulnya stress pada diri karyawan. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh American Institute mengenai stress kerja, ditemukan bahwa biaya kerugian yang ditanggung perusahaan karena perilaku stress kerja karyawan mencapai \$300 miliar dalam setahun. Stres kerja yang dialami karyawan tersebut menyebabkan kecelakaan, absensi karyawan, perputaran karyawan, produktivitas yang semakin menurun, sehingga

biaya pengobatan (*medis*), klaim asuransi dan penyelesaian masalah hukum menjadi tinggi (Kanji & Chopra, 2009).

Review penelitian dalam Ismail et al. (2009) menyatakan bahwa studi terbaru dalam bidang stress menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan untuk mengelola stress mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Dalam model stres, beberapa peneliti percaya bahwa karyawan yang bias mengontrol dan mengelola stress dengan baik ketika bekerja, kinerja karyawan tersebut di perusahaan akan lebih tinggi (Ciarrochi et al. 2000).

Karyawan yang mampu mengontrol dan mengelola stress dengan baik adalah karyawan yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi. Kecerdasan emosi berpengaruh pada perilaku tiap individu dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dalam diri orang tersebut, termasuk dalam lingkungan kerjanya, dengan memiliki kecerdasan emosi seseorang dapat memotivasi diri, tidak mudah frustrasi, dan yang terpenting adalah mampu mengendalikan stres (Goleman, 1998).

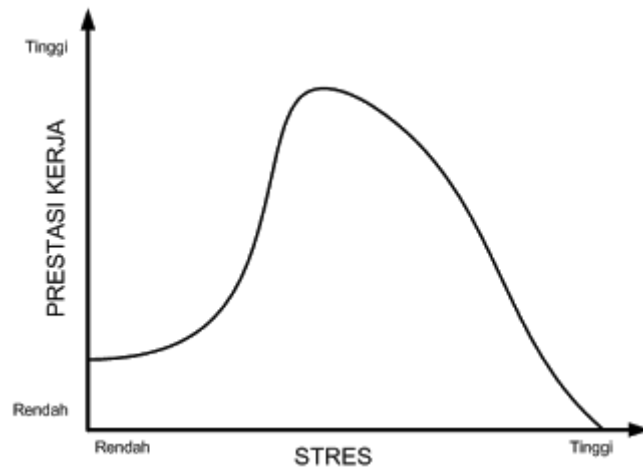
Stres kerja yang terjadi tidak selalu berdampak buruk bagi keberlangsungan perusahaan. Stres kerja juga memiliki nilai yang positif bagi seorang individu untuk belajar, tumbuh dan berkembang melalui pengalaman yang terjadi. Selye dalam Frengky (2012) membedakan antara distress yang merupakan hal yang destruktif dan eustres yang merupakan hal yang positif. Stres sangat diperlukan guna memperoleh prestasi yang

maksimal. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan dalam bentuk \cap antara stres kerja dengan unjuk kerja.

Stres dalam jumlah tertentu serta dalam tingkatan yang terkendali dapat mengarahkan pada gagasan-gagasan yang inovatif dan output yang konstruktif. Tingkat stres yang meningkat hingga dalam tingkatan unjuk kerja merupakan suatu titik yang optimal adalah stres yang berdampak positif (*eustres*) sedangkan streses yang telah melewati ambang maksimalnya akan dirasakan sebagai suatu ancaman yang mencemaskan bagi perusahaan atau organisasi (*distres*).

Hal tersebut selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Townsend dalam Frengky (2012) menyatakan bahwa streses tidak selalu berakibat negatif. Semua hal itu dihubungkan dengan keadaan seorang individu maupun dalam kegiatan organisasi atau perusahaan. Kebanyakan orang memandang stres sebagai hal negatif (*destruktif*). *Eustres* atau stres yang positif merupakan suatu tipe stres yang memotivasi seseorang untuk mencapai suatu keinginan tertentu serta memenangkan suatu hal.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (1985) mengungkapkan bahwa stres dapat sangat membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan disfungsional atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Hal tersebut dapat dilihat dari gambar berikut ini yang menunjukkan hubungan antara stres kerja dengan prestasi kerja :

Gambar 1.1**Model Hubungan Antara Stres Kerja Dengan Prestasi Kerja**

Sumber: T. Hani Handoko “Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia” hal 150, Liberty, Yogyakarta, 2001

Selaras dengan pendapat serta gambar yang ditunjukkan diatas apabila pengelolaan stres kerja dilakukan dengan baik maka hal tersebut akan berdampak baik bagi karyawan serta perusahaan. Karena karyawan merupakan sumber daya yang sangat vital dalam sebuah organisasi dan mereka mewakili investasi penting dalam perusahaan, apabila seorang karyawan puas dengan pekerjaan mereka maka dia akan lebih loyal terhadap pekerjaan mereka. Berdasarkan kebijakan suatu organisasi, manajemen mengembangkan program-program yang pada dasarnya dirancang untuk mendapatkan loyalitas mereka bagi organisasi atau perusahaan serta meningkatkan tingkat kepuasan kerja didalam diri para karyawannya.

Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan serta tingkat stres yang berbeda-beda, sama halnya dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan di PT. Tirta Investama terutama para karyawan yang bekerja dibagian produksi. Para karyawan bagian produksi merupakan faktor penggerak dalam proses produksi didalam perusahaan. Sehingga dapat dikatakan pengoperasian pabrik tergantung pada pekerjaan mereka, baik siang ataupun malam. Dengan demikian mereka harus bekerja ekstra keras agar produksi yang dilakukan tidak terhenti dan dapat berproduksi secara maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa karyawan bagian produksi, yang mana sistem pekerjaan yang mereka lakukan adalah secara berkelompok dan hal tersebut diduga menjadi salah satu faktor pendorong stres kerja pada diri mereka. Semua hal tersebut dikarenakan apabila terjadi sesuatu pada proses produksi didalam pabrik mereka harus berkoordinasi dengan rekan kerja mereka untuk mengatasi hal tersebut. dalam keadaan sesulit apapun mereka tetap harus berkompromi tentang langkah apa yang harus dilakukan untuk mengatasinya. Dalam hal ini stres juga dapat timbul dikarenakan terdapat adanya perbedaan pendapat dari para individu di perusahaan namun dilain pihak permasalahan pabrik harus segera diselesaikan karena menyangkut kegiatan operasional perusahaan. Dilain sisi resiko pekerjaan mereka yang sangat tinggi mampu memicu tingkat stres pada diri karyawan.

Tabel 1.1

**Data Karyawan Bagian Produksi
PT. Tirta Investama**

KETERANGAN	TAHUN		
	2014	2015	2016
JUMLAH KARYAWAN	655	608	606
KARYAWAN MASUK	46	17	-
KARYAWAN KELUAR	15	7	3

Sumber : Departemen Personalia PT. Tirta Investama Klaten

Dari tabel 1.1, dapat dilihat bahwa pada tahun 2014 jumlah karyawan PT. Tirta Investama pada bagian produksi berjumlah 655 orang. Setiap tahun terjadi pengurangan karyawan akan tetapi tidak terlalu tinggi. Hal tersebut dikarenakan kebijakan perusahaan yang menerapkan sistem pengelolaan yang baik dalam kegiatan operasional perusahaan. Minimnya tingkat perputaran karyawan menunjukkan bahwa karyawan merasa puas akan keadaan lingkungan serta kondisi didalam perusahaan. Dari hal itu peneliti ingin meneliti tentang cara perusahaan untuk memberikan rasa puas dalam diri para karyawannya dengan tujuan agar para karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi kepada perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul “**Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Pengelolaan Stres Kerja Sebagai Variabel Moderating**”.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan dimoderasi oleh variabel pengelolaan stres kerja?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk menganalisis pengaruh variable kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh variable kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas karyawan dengan dimoderasi oleh variabel pengelolaan stres kerja.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi :

1. Bagi pihak instansi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat dalam hal kepuasan kerja karyawan, pengelolaan stres kerja karyawan serta loyalitas karyawan sehingga instansi bersangkutan mampu mencari cara yang tepat dalam upaya mengatasi permasalahan kepuasan kerja karyawan, loyalitas serta pentingnya pengelolaan stres kerja yang baik demi terwujudnya kinerja yang lebih baik.

2. Bagi pihak akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan yang terutama berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia tentang keterkaitan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan pengelolaan stres kerja sebagai variabel moderasi.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya serta sebagai bahan pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama.

E. Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini merupakan bagian yang berisi tentang landasan teori yang digunakan sebagai dasar acuan teori dalam penelitian, penjelasan dari masing-masing variabel yang berpengaruh terhadap loyalitas kerja, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang variabel penelitian, definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjabarkan deskripsi obyek penelitian, analisis data dan pembahasan yang dilakukan.

Bab V : Penutup

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran-saran yang berhubungan dengan penelitian yang serupa di masa yang akan datang.